

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN DE FRUTA FRESCA EN ESPAÑA. CAMBIOS Y TENDENCIAS*

MARIONA FARRÉ PERDIGUER

Facultad de Derecho y Economía/Departamento de Economía Aplicada/Universidad de Lleida
C/ Jaume II, 73. 25001 Lleida

MERCÈ SALA RÍOS

Facultad de Derecho y Economía/Departamento de Economía Aplicada/Universidad de Lleida
C/ Jaume II, 73. 25001 Lleida

e-mail Mariona Farré: mariona.farre@econap.udl.cat
Teléfono: 973 70 32 10

Resumen

El sector de distribución de productos frescos es una cadena de valor en la que cada agente que interviene aporta valor al producto en aquellos elementos en los que goza de cierta ventaja competitiva. De este modo en cada una de las fases el producto va incrementando su valor para pasar de ser un *input* agrario a un producto final alimenticio. La facilidad con la que hemos descrito el canal de distribución de productos frescos esconde en realidad un entresijo de relaciones y de agentes mucho más complejo que además ha experimentado y sigue experimentando cambios importantes, tanto por las transformaciones vividas por el lado de la oferta como de la demanda. En el conjunto de la cadena agroalimentaria, los cambios vividos en el sector productor, el aumento de tamaño de los mercados, el crecimiento de alternativas de aprovisionamiento, los nuevos hábitos de consumo, entre los más importantes, han llevado a nuevas estrategias de comercialización. En este sentido, este trabajo se centra en estudiar cuáles han sido y cuáles son las estrategias de la gran distribución dentro de la cadena agroalimentaria centrándonos en el sector de la fruta fresca en España.

En concreto, los objetivos son tres. Por un lado, analizar las características fundamentales de la evolución de la gran distribución de fruta fresca, su situación actual y las tendencias futuras. Por otro lado, estudiar la concentración empresarial dentro de la cadena agroalimentaria, sus efectos sobre el sector productor y sobre el pequeño comercio. La cuestión básica a resolver es hasta qué punto existe poder de mercado de la gran distribución de fruta fresca y si ello ha modificado las interrelaciones en la cadena de valor. Finalmente, nos ocuparemos del impacto de la crisis iniciada en el 2007 y de si ello ha dado lugar a un cambio en las estrategias de la gran distribución.

Palabras clave: Gran distribución, fruta fresca, concentración, poder de mercado, cadena agroalimentaria.

Área Temática: Economía y Empresa. Economía Financiera y Monetaria.

Abstract

The distribution of fresh produce is a value chain in which each agent involved adds value to the product in those elements that has a competitive advantage. Thus in each of the phases, the product increases its value. That is, it starts as an agricultural input and finishes as a final food product. The ease with which we have described the distribution channel of fresh produce hides actually a maze of relationships and agents much more complex. At the same time, the changes experienced by the producer, the increase in markets size, the growth on supply choices, the new consumption habits, among the most important, have led to new marketing strategies. In this sense, this work focuses in the study of the operating strategies of great dealers in the agri-food chain, focusing on the fresh fruit sector in Spain.

Specifically, the objectives are threefold. On the one hand, we analyze the fundamental characteristics of the evolution of the great dealers of fresh fruit, its current status and future trends. On the other hand, we study the agri-food chain market concentration, their effects on production and on small business. The basic question to be answered is to what extent there is market power in the distribution of fresh fruit and whether this has changed the relationships in the value chain. Finally, we analyze the impact of the crisis and whether has led to a change in the strategies of great dealers.

Keywords: great dealers, fresh fruit, concentration, market power, agri-food chain.

Thematic Area: Business and Economics. Financial and Monetary Economics.

(*) Agradecemos el soporte financiero del Ministerio de Ciencia e Innovación a través del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011, VI Plan Nacional, proyecto AGL2011-30472-C02-01.

1. INTRODUCCIÓN

El término cadena de valor, popularizado por Porter (1985), describe el conjunto de actividades realizadas en un sector para generar valor al producto consumido por el cliente final. El sector de distribución de la fruta es una cadena de valor en la que se desarrollan actividades para que el producto fresco llegue en condiciones óptimas al cliente. Los actores que intervienen en este periplo son diversos y cada uno de ellos aporta valor en aquellas actividades en las que goza de ventaja competitiva. De este modo en cada una de las fases la fruta va incrementando su valor para pasar de ser un producto agrario a finalizar como un producto alimenticio (Toribio, 2012). Lo que hemos descrito es el canal de distribución de la fruta que la lleva desde el productor hasta el consumidor. Aunque la descripción resulta fácil, la realidad esconde un entresijo de relaciones y de agentes mucha más compleja. En los próximos apartados nos dedicaremos a un análisis más sucinto del mismo, haciendo hincapié en los cambios vividos en los últimos años y sus distintas implicaciones.

En concreto este trabajo se centra en el análisis de las estrategias de la gran distribución de fruta fresca. Cuando hablamos de la gran distribución nos referimos básicamente a grandes empresas de la distribución, muchas de las cuales cuentan con distintas cadenas de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc., así como a las distintas asociaciones de comercios que cuentan con una central única de compras. Son empresas que como indica Langreo (2012) manejan grandes volúmenes de producto y lo hacen con estrategias de actuación bien definidas.

El periodo de estudio se extiende desde los años noventa hasta la actualidad y sus objetivos son tres. En primer lugar, analizar las características fundamentales de la evolución de la gran distribución de fruta fresca, su situación actual y las tendencias futuras. En segundo lugar, estudiar la concentración empresarial dentro de la cadena agroalimentaria, sus efectos sobre el sector productor y sobre el pequeño comercio. La cuestión básica a resolver es hasta qué punto existe poder de mercado de la gran distribución de fruta fresca y si ello ha modificado las interrelaciones en la cadena de valor. Finalmente, nos ocuparemos del impacto de la crisis iniciada en 2007 y de si ello ha dado lugar a un cambio en las estrategias de la gran distribución.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En el segundo apartado se expone cuál ha sido la evolución y los cambios en el proceso de distribución de la fruta fresca, las principales características de los agentes implicados y el papel que ha jugado la gran distribución. El tercero analiza la posible existencia de poder de mercado de la gran distribución y las interrelaciones entre esta y el origen y el final de la cadena, productores y resto de agentes minoristas, respectivamente. Las principales conclusiones cierran el trabajo.

2. EVOLUCIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN

En los años noventa el sector de la distribución de fruta fresca inició un proceso importante de cambio que afectó a las formas de funcionar de las empresas que actuaban en las distintas fases del canal de distribución. La nueva configuración implicó un incremento del grado de concentración y una integración vertical y horizontal que acortó la longitud del canal de distribución (Langreo, 2009 y 2012). En este nuevo escenario, la gran distribución pasó a ser el agente líder y con ello a imponer nuevas fórmulas de funcionamiento que afectan al resto de operadores (producción, centrales, logística). Estas transformaciones a nivel del mercado nacional coincidieron con otras también importantes entre las que destacan la ampliación en gamas y volúmenes en los mercados internacionales -tanto de radio corto como largo-, el surgimiento de grandes operadores mundiales, la homogeneidad en calibres, la desestacionalización de la oferta y la demanda, la prolongación de la vida útil y un avance destacable en la logística.

El proceso de transformación y el auge de la gran distribución estuvieron propiciados por factores de diversa índole de entre los que destacan, en primer lugar, los cambios en los hábitos de compra de los consumidores, con un crecimiento de la importancia de los hiper y especialmente de los supermercados. En segundo lugar, el incremento del deseo de consumir producto fresco lo que exigía una distribución eficiente. En tercer lugar, la entrada en vigor del Mercado Único que implicaba la progresiva eliminación de las restricciones al comercio y la libre competencia entre los Estados miembros de la Unión Europea. Por último, la necesidad de ser competitivos en unos mercados cada vez más globalizados.

La concentración no implicó la simplificación del sistema. Al contrario, en la nueva forma de trabajar se desarrollan una serie de actividades en origen y en destino que le dotan de mayor complejidad. Entre las nuevas actividades en origen destacan los sistemas de trazabilidad, los tratamientos post-cosecha y la manipulación del producto (lavado, secado, destrío, clasificación automatizada por calibres, envasado, confección, enmallado, etc). Asimismo, cobra importancia el transporte eficiente a destino. Por su parte, en las actividades en destino, la tendencia lleva a incrementar al máximo la rotación de los productos y a desarrollar una logística cada vez más especializada. Para adaptarse al consumo se extiende la presentación de las frutas en “libre servicio” o la utilización de lotes de consumo cada vez más pequeños, al tiempo que hay una proliferación del control de calidad en la recepción (García, 2007).

En los mercados detallistas la concentración supuso un aumento del tamaño de las empresas. Dicho aumento se produjo principalmente a través de tres vías, el crecimiento interno con desarrollo de nuevos formatos, la fusión con otras empresas y la asociación en grupos de gran tamaño que funcionan como empresas jurídicamente independientes pero dentro de una misma organización (Fernández y otros, 2007). La competencia de los formatos del super e hipermercado alcanzaba de lleno a las fruterías especializadas y a los mercadillos. A fin de garantizar su supervivencia y mantener o no seguir perdiendo cuotas de mercado desarrollaron ciertas estrategias que en muchos casos involucraban a mayoristas en destino y fruterías tradicionales. Así, destacamos la creación de cadenas de fruterías por parte de mayoristas o los acuerdos entre fruterías tradicionales y distribuidores para crear una empresa de mayor envergadura y capacidad de compra y venta. Suelen ser empresas de pequeño tamaño con un ámbito máximo de actuación provincial o de comunidad autónoma. Se observa asimismo un incremento del servicio a la hostelería o la cobertura de nichos de mercado como pueden ser productos de gama alta o la dedicación a los productos de cuarta gama (fruta preparada, envasada en fresco y lista para ser consumida), aunque este es un campo que puede entrar en conflicto con el sector de la hostelería y restauración.

Además, la distribución especializada también vio como crecía la competencia que ejercen comercios minoristas que no son fruterías, como pueden ser comercios regentados por inmigrantes especializados en alimentación según origen, bazares, gasolineras o tiendas de horarios muy amplios con productos de conveniencia. En este caso la estrategia ha sido transmitir la idea de que su producto está más ligado a la tierra y a los productores locales, aunque en realidad son pocos los agricultores que acuden con sus productos al mercado, la mayoría son minoristas que se abastecen en mercados centrales locales o MERCAS.

Así, el proceso de concentración iniciado en los años noventa ponía en peligro la distribución especializada minorista frente a la gran distribución, aunque las cifras de inicios del siglo XXI indican que, gracias a las estrategias llevadas a cabo, se había llegado a un cierto equilibrio en las cuotas de mercado de los distintos distribuidores en destino. Si se observan las cifras de la tabla 1, vemos que en los años anteriores a la crisis, la cuota de mercado de la tienda tradicional se había estabilizado alrededor del 44%, la del supermercado alrededor del 31% y la del hiper en torno al 10%. Sin embargo, la crisis ha roto este equilibrio puesto que ha vuelto a enfatizar el protagonismo del supermercado. Como muestra la tabla, es el único formato que ha incrementado su cuota de mercado, por su parte, la tienda tradicional es la que más porcentaje ha perdido.

Tabla 1: Fruta fresca. Cuota de mercado de los distintos formatos de distribución final (%)

Año	Tienda tradicional	Supermercado	Hipermercado	Mercadillo	Otros
2001	45,7	31,1	11,3	6,6	5,3
2006	44,8	30,9	9,8	6,0	8,5
2008	44,0	31,0	10	6,0	9,8
2009	44,4	30,9	9	5,5	10,2
2010	41,5	36	8,2	5,1	9,2
2011	41,6	36,4	8,2	5	8,8
2012	40,6	36,7	8,1	4,9	9,7

Fuente: MERCASA (varios años)

2.1. CAMBIOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La gran distribución ha impuesto cambios fundamentales en las estrategias de abastecimiento. A menudo trabaja centralizando las decisiones de compra. Su logística de abastecimiento pasa por las figuras conocidas como centrales de compra y plataformas de distribución. Las primeras aglutinan pedidos diarios de todos los centros comerciales de una determinada zona. Las segundas, además de centralizar las compras, agrupa productos de diversa procedencia para destinarlos a los establecimientos minoristas según sus necesidades (Arcas y Ruiz, 1997). La centralización de las compras exige grandes volúmenes entregados a un ritmo determinado, lo que confiere a la gran distribución una importante fuerza negociadora. La gestión racional del proceso requiere trabajar con pocos suministradores que sean capaces de abastecer según el plan establecido y muchas veces, a lo largo de todo el año. Es por ello que en el aprovisionamiento también se ha producido un proceso de concentración. Se han formado grandes grupos suministradores entre los que encontramos las cooperativas de segundo grado, grandes operadores comerciales (incluidos los multinacionales) y sus propias filiales de compra. Las empresas suministradoras pueden crecer al amparo de los grandes pedidos de la gran distribución pero a la vez están expuestas a una gran dependencia y fragilidad.

En este nuevo escenario resulta de interés ver con algo más de detalle los cambios en los canales de distribución y las principales características de la nueva situación. En una visión general podemos distinguir entre los canales de distribución tradicionales o canales largos y los canales de distribución moderna o canales cortos (Martínez y Rebollo, 2008). El canal tradicional implica la existencia de más intermediarios que en el moderno y que los agentes estén menos agrupados. En la figura 1 correspondería a los canales número 1 y 2. El que ocupa el número 1 es el más típico del periodo anterior al proceso de concentración. En él encontramos un mayorista en origen y otro en destino. El primero puede realizar ciertas funciones de selección de la fruta y de limpieza y envasado, aunque muchas veces se limita a ser mero distribuidor del producto hacia delante de la cadena de distribución. En el circuito número 2 el mayorista en origen es sustituido por una central hortofrutícola en la que cobra mayor protagonismo la preparación del producto, se diferencia del anterior porque la central tiene un papel mucho más activo en el acabado del producto. En esta canal los mayoristas instalados en la Red de Mercas siguen teniendo un papel muy importante.

El canal moderno de comercialización se caracteriza por el predominio de los grandes operadores en destino que mueven importantes volúmenes de fruta comprada a un número reducido de grandes productores. Es una distribución concentrada y verticalizada, un buen ejemplo de ello son las centrales de compra. Al mover un volumen significativo de producto los operadores en destino tienen mucho poder en la negociación y marcan condiciones sobre el producto (precio, envasado, calidad,...). Esta concentración en destino ha llevado a que los operadores en origen también se concentren y organicen. En este sentido, las centrales hortofrutícolas son una de las vías de organización que han cobrado protagonismo. (Martínez y Rebollo, 2008). En la figura 1 correspondería a los circuitos 3, 4 y 5. En el número 3 sigue presente la figura del mayorista en destino y el proceso de concentración se ha producido al final de la cadena donde aparecen las grandes distribuidoras. Como hemos dicho, el poder de compra de estas grandes distribuidoras exige una concentración hacia atrás que es la que presentan los circuitos 4 y 5. En ellos la gran distribución se aprovisiona directamente de las centrales o de entidades empresariales en las que se agrupan productores y centrales. La gran distribución suele operar en destino a través de plataformas de distribución en las que se centraliza el producto comprado para distribuirlo a su red de establecimientos minoristas.

Las principales diferencias entre ambos canales son por un lado, que los canales modernos están mucho más concentrados, tanto en origen como en destino, lo que se traduce en un acercamiento de la producción al consumidor. Por otro, que mientras los canales tradicionales generan poco valor en el proceso de comercialización, los canales modernos se caracterizan por tener muchas más funciones en el proceso de preparación y acabado del producto (limpieza, clasificación, cámara frigorífica, etiquetado, envasado, paletización), con lo cual en el proceso de comercialización se añade más valor al producto.

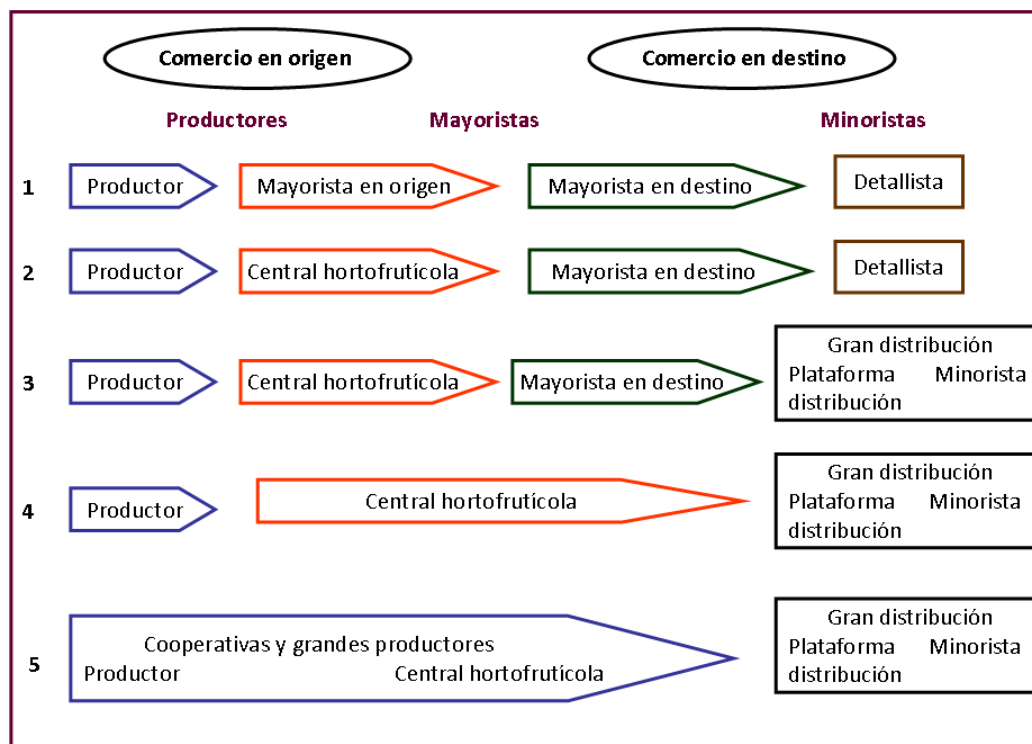


Figura 1: Canales de distribución de la fruta en España (Martínez y Rebollo, 2008)

El canal tradicional es el principal abastecedor del comercio minorista especializado y mercadillos mientras que los canales más cortos son los que abastecen al producto destinado a los hipermercados, supermercados y a la exportación. Sin embargo, cada agente, ya sea productor o distribuidor, suele utilizar más de un canal, bien de forma habitual o bien de forma esporádica. Acorde con la diversificación de actividades y los procesos de integración vertical y horizontal, la distribución es un complejo entramado de interrelaciones entre los distintos agentes implicados. La supervivencia de los distintos operadores pasa por realizar unas actividades que generen valor y demuestren que merece la pena pagar por ellas (Moya y Sánchez, 2000). La figura 2 sintetiza las principales áreas funcionales y las distintas interrelaciones entre ellas, en la figura se observa la complejidad en la cadena de distribución de fruta en España que hemos comentado.

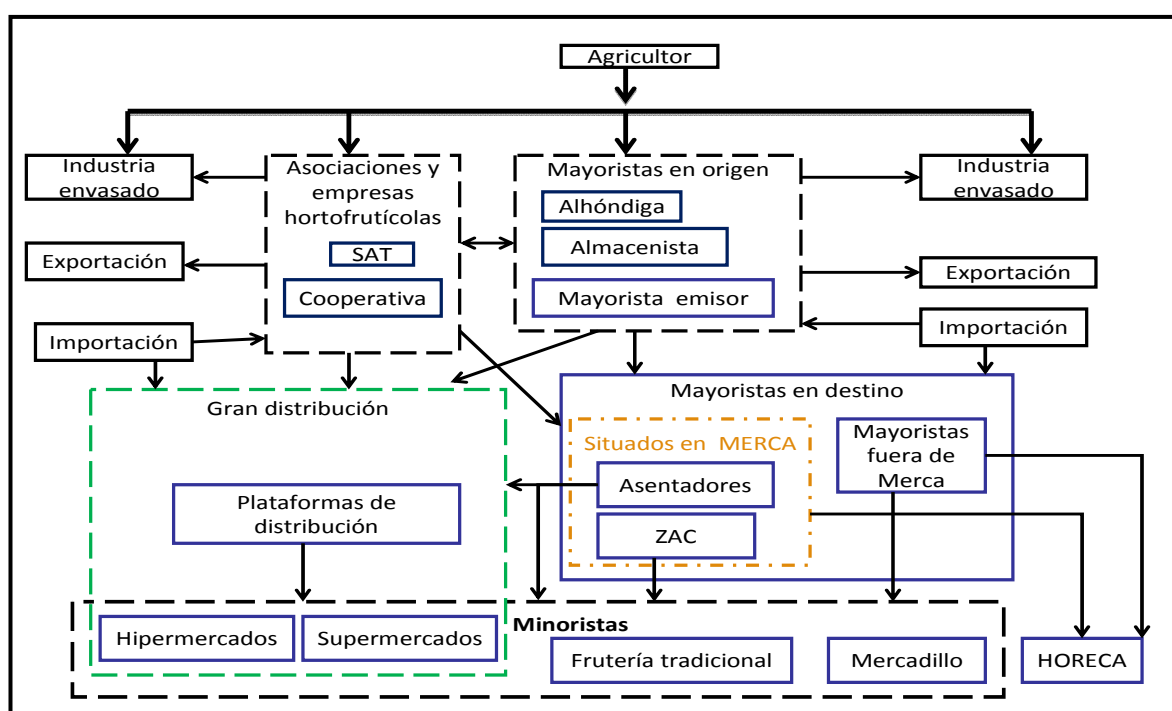


Figura 2: Principales interrelaciones en los canales de distribución de la fruta en España (Fernández y otros, 2007 y Secretaría de Estado de Economía, 2004)

2.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS AGENTES IMPLICADOS

a) El sector productor

Si bien aún podemos encontrar explotaciones fruteras minifundistas, el sector ha llevado a cabo un esfuerzo de concentración en grandes unidades de producción que integran la producción y la comercialización. En términos generales el sector productivo se ha organizado fundamentalmente en torno a cooperativas de primer grado¹ o a Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) que son organizaciones a medio camino entre las cooperativas y las sociedades mercantiles, con un funcionamiento similar al de las cooperativas. En muchos casos estas figuras han solicitado su catalogación como Organización de Productores (OPFH) lo que entre otras cosas, les facilita su acceso a ayudas europeas.

Las cooperativas y las SAT pueden no dedicarse exclusivamente a la comercialización del producto sino que pueden incorporar valor al realizar actividades de almacenamiento, distribución, envasado, etc. La puesta en común de recursos permite racionalizar costes a la vez que su mayor dimensión incrementa su poder de negociación frente a distribuidores de destino. Cabe señalar que algunos casos han creado puestos mayoristas dentro de los MERCAS.

b) Comercialización en origen

En esta fase del proceso encontramos a agentes que cuentan con instalaciones de almacenamiento e incluye funciones de transformación y de incorporación de valor como lavado, triado, clasificación o empaquetado:

Corredores

La función del corredor es la de poner en contacto el sector productivo con un agente comercializador más cercano al destino del producto a cambio de una comisión. Su función tiene sentido en zonas productoras minifundistas con escasa concentración. En la medida que se avanza en el proceso de organizaciones de productores y concentración de la oferta y se desarrollan los sistemas de información y comunicación gracias a las TIC, su papel pierde sentido, más si tenemos en cuenta que no aportan valor a la cadena de distribución.

Alhóndigas

Son ubicaciones en las que el agricultor, individualmente o dentro de la asociación a la que pertenece, puede comercializar su producto. Las ventas se llevan a cabo mediante subastas. No existen restricciones en cuanto a cantidad, calidad o variedades con lo que las exigencias son menores que en otros canales. La industria transformadora encuentra en ellas una fuente importante de aprovisionamiento. En su proceso de modernización se observa que algunas de ellas incorporan funciones de logística y de entrega del producto así como la prestación de servicios adicionales que implican cierta manipulación y preparación del producto.

Centrales hortofrutícolas

Las centrales pueden pertenecer a las cooperativas, a las SAT o a empresas productoras de gran dimensión. El objetivo de las mismas es recepcionar el producto, clasificarlo, acondicionarlo y prepararlo para su reexpedición. Trabajan con los canales modernos de distribución y se han convertido en uno de los principales oferentes del comercio en origen. Además tienen un papel fundamental en la exportación gracias a acuerdos con empresas importadoras. Actualmente en España encontramos unas 2.000 centrales hortofrutícolas.

c) Comercialización en destino

Esta es una fase de intermediación en la que generalmente intervienen agentes que no son ni productores ni vendedores minoristas. Cuando el mercado se caracteriza por un número muy elevado de oferentes y demandantes, como es el caso de la fruta, los distribuidores intermedios sobreviven en los canales modernos de distribución porque aportan valor por distintas razones que pasamos a sintetizar (Cruz 2010):

¹ Las dificultades por las que atraviesan las cooperativas de pequeño tamaño hace que muchas de ellas se agrupen en cooperativas de segundo grado. Ello les permite ampliar la variedad de la oferta (integración horizontal) y responsabilizarse de nuevas actividades de distribución para evitar intermediarios (integración vertical).

- Reducen los denominados costes de transacción es decir, los costes derivados de la búsqueda del proveedor o cliente más adecuado, de la negociación, del análisis de condiciones, del transporte, etc.
- Permiten aprovechar las economías derivadas del mayor tamaño (por ejemplo grandes volúmenes permiten aprovechar el transporte ferroviario o grandes camiones)
- Incrementan el poder de atracción de clientes ya que estos saben que podrán encontrar una mayor gama y variedad de producto.
- Aproximan la parte productora a la zona geográfica donde se encuentra concentrado una parte importante del consumo (áreas urbanas).
- A lo largo del recorrido los intermediarios adecuan su surtido en cuanto a cantidad y variedad de acuerdo a las necesidades de los compradores.

Los principales agentes que intervienen son la red de mercados centrales (MERCAS) y los mayoristas fuera de MERCAS. Como indica Cruz (2010), los mayoristas fuera de MERCAS realizan una función de almacenamiento en las áreas cercanas al consumo y realizan operaciones por cuenta de agentes que no acuden directamente al MERCA, sobretodo en aquellas provincias que carecen de esta red central. La elección de situarse dentro del MERCA deriva de la comparación entre los costes, básicamente el inmobiliario, y los beneficios que conllevan dicha ubicación. Como se desprende de la figura 3 los beneficios surgen gracias a tres tipos de economías: las economías de escala que se obtienen gracias a la dimensión del recinto, las economías de aglomeración que aparecen porque el MERCA reúne un gran número y variedad de oferentes y las economías de localización que surgen por su ubicación estratégica.

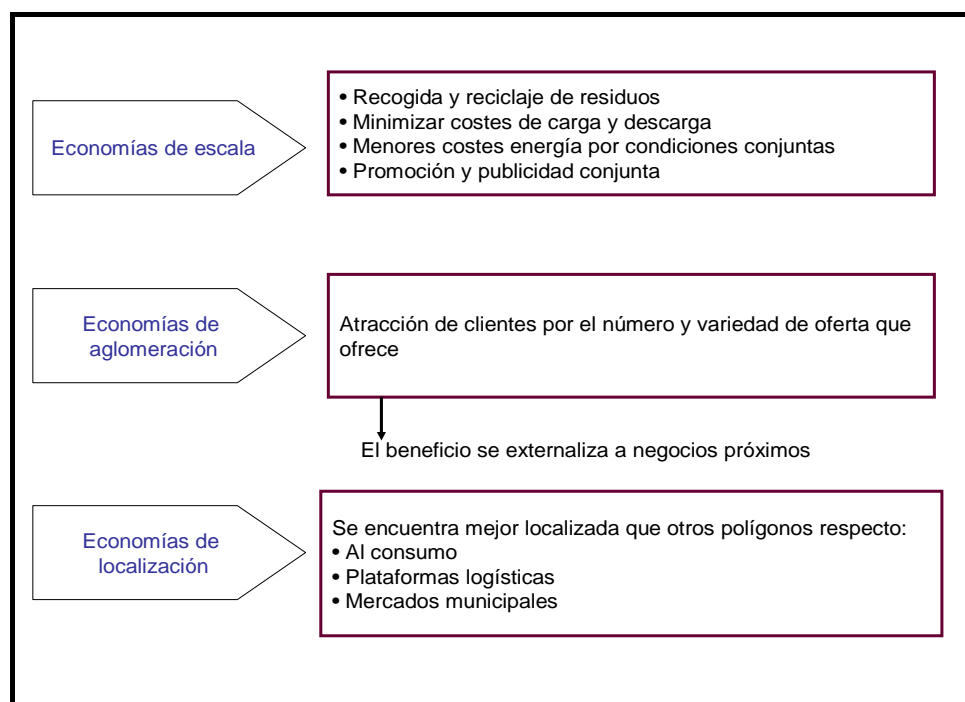


Figura 3: Economías ligadas a la ubicación dentro de un MERCA (MERCASA, 2009; Cruz, 2010 y elaboración propia)

La red de MERCAS aglutina una cuota muy importante del consumo de frutas. En 2011 el porcentaje del total de frutas y hortalizas comercializado a través de los servicios de MERCAS (asentadores y ZAC) representaba el 50% del consumo (hogar+extradoméstico) (MERCASA, 2013). La cifra es importante pero decreciente. Así, en el año 2001 era del 75% (Secretaría de Estado de Economía, 2004) y del 55% en 2009 (MERCASA, 2010).

Esta pérdida de cuota ha llevado a reflexionar acerca de las amenazas para la Red Mercas desde el punto de vista de su función distribuidora. Entre las principales destacan el incremento de la concentración en origen con la aparición de canales cortos de distribución y la mayor accesibilidad a la oferta por la presencia de los canales de internet y TIC (Gaspa, 2010). Por lo que respecta a la satisfacción de los clientes que acuden a los MERCAS, en un estudio reciente, los especialistas en productos frescos señalan como principales motivos por los que no compran en un MERCA el coste de desplazamiento (24,9%), que están

satisfechos con su proveedor habitual (24,3%) y los precios (21,9%). En cambio, los clientes de HORECO mencionan como los factores más fundamentales el hecho de que necesitarían más personal para ir al MERCA (43%), el coste de desplazamiento (30%) y el horario de venta poco adecuado (21,8%) (Cruz, 2010 extraído del estudio de MERCASA- Institut Cerdà, 2010). Como indica Flinch (2010) una gestión acorde con las grandes plataformas de distribución implica incrementar los servicios con valor añadido dirigidos al mayorista². Asimismo, para ganar cuota de mercado y evitar sobrehorarios es necesario desarrollar sistemas de pedidos telemáticos y entrega en almacén mayorista. Estas actuaciones se revelan como fundamentales para copar el nicho del sector de la hostelería y restauración.

Plataformas de distribución.

La gran distribución ha creado centrales de compra y plataformas de distribución que por lo general trabajan dentro del canal corto de distribución y que suministran a los puntos de venta. En muchas ocasiones gestionan el producto entre las centrales hortofrutícolas y los diferentes puntos de venta de la gran distribución. En la nueva cadena de distribución, las plataformas garantizan una rotación rápida del producto, su llegada al punto de venta en las mejores condiciones así como su trazabilidad desde el origen hasta el consumidor final.

El proceso de concentración que hemos comentado ha venido acompañado de una estrategia de la gran distribución tendente a centralizar el aprovisionamiento en grandes plataformas de distribución. No cabe duda que la gran distribución tiene una fortaleza importante en dichas plataformas puesto que constituyen una innovación logística que les facilita la gestión de grandes volúmenes de producto, les permite acceder directamente al productor, programar surtido y variedad u homogeneizar productos y precios en los distintos puntos de venta (Moya y Sánchez, 2000). En muchas de ellas se trabaja a un ritmo diario de vaciado, es decir de stock cero y con avanzadas tecnologías. La logística se simplifica en gran manera pero al mismo tiempo precisa de una mayor cualificación de los trabajadores. En las plataformas no se precisan operarios sino controladores de calidad, gestores de stocks y de pedidos.

3. PODER DE MERCADO E INTERRELACIONES EN LA CADENA DE VALOR

La competencia en el proceso de distribución se ha vuelto un elemento más complejo al tiempo que lo hacían los propios canales de distribución y sus interrelaciones. Nos encontramos con un sector en el que la oferta de productos ha crecido mucho, lo ha hecho tanto por las mejoras en la productividad, gracias a la introducción de nuevas tecnologías y mejoras en los procesos, como por la globalización de los mercados, que hace accesibles suministros antes inabastables. También la demanda ha experimentado un proceso de cambio. El consumidor se ha vuelto más exigente en cuanto a parámetros de calidad y ha cambiado tanto su forma de comprar como de consumir fruta fresca. En esta realidad, la competitividad entre agentes se ha endurecido y han aparecido nuevas fuentes de competencia dentro del proceso de distribución.

Fernández y otros (2007) distinguen tres posiciones competitivas en los canales de comercialización. Por un lado, un entorno de competencia vertical, es decir, entre agentes que operan en distintas fases. Por otro lado, dos entornos de competencia horizontal, es decir, entre agentes que operan dentro de la misma fase, uno entre productores y otro entre minoristas. La competencia horizontal deriva básicamente del hecho de que productores y minoristas, cada uno en su ámbito de mercado, ofrecen productos sustitutivos.

A continuación nos ocuparemos de plantear la posible existencia de poder de mercado de la gran distribución y de cómo este, afecta a la competencia vertical -gran distribución-productores- y a la horizontal -gran distribución-resto de agentes minoristas-.

3.1. INTERRELACIONES GRAN DISTRIBUCIÓN-PRODUCTORES

En este punto del análisis nos interesa la competencia vertical o mejor dicho, nos interesa analizar si existe un poder de mercado de la gran distribución hacia sus proveedores que le confiere poder de negociación y que resta nivel de competencia vertical a la cadena. El poder de mercado lo cuantificamos mediante las cuotas de mercado de aprovisionamiento que acapara la gran distribución. La normativa sobre la

² En el año 2007 Casares y otros, en un estudio sobre competitividad en los mayoristas que operan en los MERCAS ya señalaban que los mayoristas en su mayoría opinaban que la ampliación de servicios e instalaciones de los MERCAS era una prioridad. Los mayoristas de frutas y hortalizas valoraban este ítem con un 4,2 sobre 5.

competencia apunta que una cuota de mercado superior al 40% constituye un elemento de la existencia de poder de mercado individual significativo. Asimismo tiende a considerar que existe indicios de un poder de mercado colectivo cuando la cuota de mercado de las cuatro mayores empresas es superior al 75%.

La figura 4 presenta la evolución en el tiempo de la cuota de mercado de los cuatro principales grupos de la gran distribución. En concreto muestra cuál ha sido la evolución de la cuota de compra de productos alimentarios. En la figura encontramos la cuota del grupo de distribución más importante (AC1), de los dos primeros (AC2), de los tres primeros (AC3) y de los cuatro primeros (AC4).

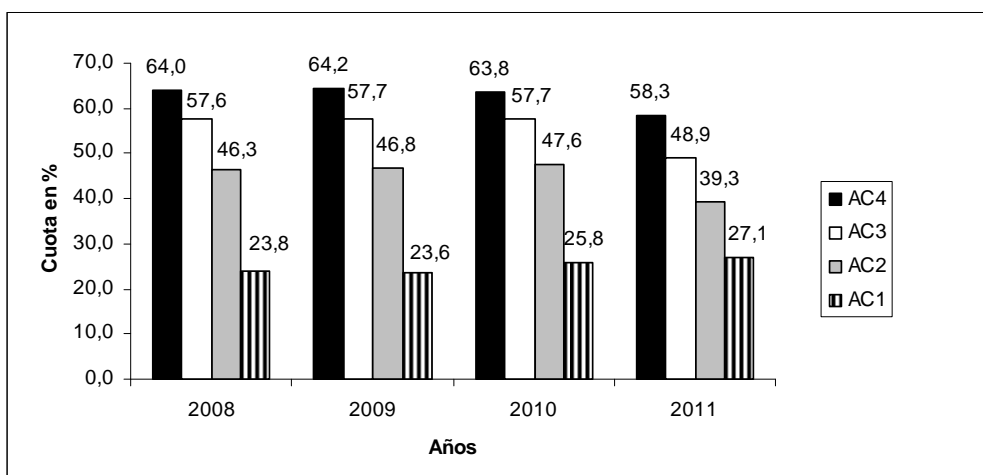


Figura 4. Cuota de mercado de aprovisionamiento de la gran distribución (García y Delgado, 2012 y elaboración propia)

Como puede verse en la figura 4, en el año 2008 el primer grupo concentraba el 23,8% del aprovisionamiento y el segundo el 22,5%. En el año 2009 ambos grupos intercambiaron las posiciones y son estas las que han permanecido desde entonces. Al llegar al año 2011 el grado de concentración del primer grupo había incrementado hasta llegar a una cuota de mercado de algo más del 27%. Cabe remarcar además que la diferencia entre el primer distribuidor y el segundo también ha ido aumentando, así en el año 2009 les separaba 0,4 puntos porcentuales y en el año 2011, 14,9. Esta misma tendencia se observa en las diferencias entre el primer grupo y el tercero y entre aquel y el cuarto (figura 5).

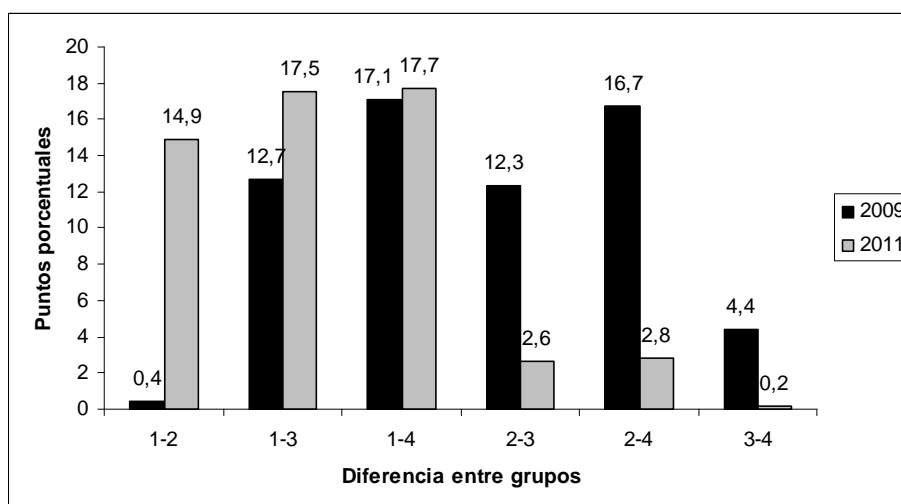


Figura 5. Diferencias en la cuota de mercado entre los cuatro primeros grupos de la gran distribución (Elaboración propia)

Según los datos presentados, la gran distribución presenta un moderado poder de mercado individual y colectivo, las cifras no alcanzan el 40% de cuota individual o el 75% colectivo, signos de clara evidencia de poder de mercado. García y Delgado (2012) indican que España junto con Portugal e Italia tiene una gran distribución más fragmentada que en el resto de países europeos. Sin embargo, las cifras son lo

suficientemente elevadas como para reconocer un grado significativo de concentración. Podemos afirmar entonces que la gran distribución tiene una cuota de mercado de tal magnitud que le permite gozar de poder de negociación con los proveedores.

En este sentido y como concluye Boccherini (2010), la concentración de la distribución ha trasladado el poder de negociación hacia la parte final de la cadena. Así, la gran distribución adquiere un poder para incidir sobre los productores sobre temas mucho más variados que el precio. En la negociación entran elementos como programas de abastecimiento, calendario varietal, control de procesos, control de calidad, etc. Además, la competencia vertical va unida a una mayor exigencia de calidad en el producto. El poder de negociación de la gran distribución llevó a introducir protocolos de producción que afectaban a la fase agraria, a la manipulación, al almacenamiento y al transporte. Langreo (2009) ve en estos protocolos los antecedentes de EUREP, GAP, GLOBAL GAP, y otras certificaciones e indica que se adelantaron a las normas de higiene y trazabilidad que ahora se exigen legalmente. Dentro del poder de negociación las certificaciones son signos de competitividad y al trabajar con ratios de cumplimiento, permiten localizar más fácilmente ineficiencias. No es menos cierto, sin embargo, que al establecer niveles o parámetros de estricto cumplimiento estos actúan como barreras de entrada de otros operadores, con lo cual limitan la competencia.

La elevada capacidad negociadora de la gran distribución exige disponer de proveedores que puedan ofrecer gamas enteras, disminuye el número de proveedores con los que se trabaja y exige una concentración en origen. En este nuevo escenario la relación gran distribución-proveedor ha cambiado. La gran distribución busca proveedores de largo recorrido con una relación de confianza que le permita trabajar de forma colaborativa y no especulativa y a los que muchas veces impone cambios en los propios procesos de producción para incrementar su eficiencia. Como es fácil deducir, esta nueva interrelación precisa que los proveedores tengan un tamaño adecuado por lo que la elevada atomización que presenta en España el sector productor no beneficia a la gran distribución.

Es por ello que la estrategia del sector productivo es apostar por un proceso de concentración de la oferta. Así, destaca su organización en cooperativas y SAT y su integración en OPFH. Según datos de 2012 las cooperativas de frutas y hortalizas son las que presentan un mayor grado de concentración dentro de las cooperativas agroalimentarias de España³. A pesar de esta fortaleza, continúa siendo un sector atomizado, lo que sigue evidenciando una posición de desventaja frente al poder de negociación de la gran distribución. Así se reconoce desde la propia administración cuando en la Ley 12/2013, de 2 de agosto de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, señala que el sector productor agrario se ve afectado por un alto nivel de atomización lo que unido a una dispersión territorial, una demanda inelástica y estacional le confieren una idiosincrasia y una clara asimetría que en ocasiones generan prácticas ajenas a la competencia. La finalidad de la Ley es mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria para incrementar la eficacia y competitividad del sector agroalimentario. Al mismo tiempo se hace hincapié en la necesidad de reducir los desequilibrios en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena para conseguir un escenario competitivo que beneficie al sector agroalimentario y a los consumidores.

En la misma línea, aunque ahora enfocando los objetivos hacia la organización de la oferta, la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario y el Real Decreto aprobado el 27 de Junio de 2014 que regula el procedimiento y los requisitos para el reconocimiento de las Entidades Asociativas Prioritarias, contemplan como un instrumento básico para mejorar la estructuración de la oferta y la integración cooperativa, la mencionada figura de la Entidad Asociativa Prioritaria (EAP). Como indica la propia ley la constitución y reconocimiento de las EAP persigue fomentar la agrupación de los primeros eslabones que conforman la cadena alimentaria, favorecer su redimensionamiento, mejorar su competitividad y contribuir a la valorización de sus producciones. Según los objetivos generales de la nueva normativa, las EAP ayudarán a cimentar un modelo cooperativo mucho más potente en dimensión, con ambición innovadora y proyección internacional. Elementos que se consideran imprescindibles para acabar con las deficiencias de un sector atomizado frente a una gran distribución con amplio poder de negociación.

Si bien la consolidación de una competencia vertical entre productores y distribuidores es fuente de conflictividad, también cabe remarcar como aspecto positivo el hecho de que el proceso ha derivado hacia una nueva estrategia de colaboración entre gran distribución-productor que busca vender el máximo

³ Nivel de concentración calculado como (facturación media/cooperativa). Véase OSCAE (2013).

volumen con la mayor eficiencia posible. A los distribuidores les interesan relaciones estables y a largo plazo con los productores que garanticen ofrecer lo que desea el consumidor reduciendo costes en el canal de distribución. Ello se ha conseguido dando protagonismo a la aplicación de sistemas como la “Respuesta eficiente al consumidor” (ECR) o la “gestión por categorías” (GC).

La ECR es un modelo estratégico de acción conjunta entre proveedores y distribuidores para optimizar los procesos comerciales y operacionales de la cadena logística. La colaboración y confianza entre ambos agentes permite proporcionar al consumidor el máximo valor y la máxima variedad con el mejor servicio. Trabajar bajo el paraguas de la ECR implica centrarse en aspectos logísticos que garanticen un aprovisionamiento eficiente de mayores flujos de producto, una reducción de stocks y una optimización de tiempos. En aspectos comerciales se asegura mayor confianza entre socios, un surtido adecuado, promociones de productos y fórmulas eficientes de introducción de nuevos productos (Barberis, 2012). Si el proceso es llevado de forma exitosa se incrementa la satisfacción del consumidor y se reducen costes de proceso.

La ECR precisa una elevada comunicación entre las partes y un modelo de gestión conjunto que en muchas ocasiones se apoya en la GC. La Gestión por Categorías es un proceso por el cual los productos se agrupan no por sus cualidades intrínsecas, su zona, territorio o ámbito de procedencia sino partiendo de la óptica que de él tiene el consumidor. Para poder trabajar bajo el formato de GC lo primero es clasificar a los clientes que compran en cada una de las diferentes categorías. Encías (2009) señala que la colaboración de la distribución y sus proveedores en el análisis de la información de ventas y en el comportamiento del mercado es esencial dentro de la GC. Según el autor los beneficios que aporta la GC pueden resumirse de la siguiente forma:

- Entender las decisiones de compra de los clientes ante las categorías, es decir, las diferentes agrupaciones de productos que se hacen con un fin comercial
- Optimizar la colocación de los productos en los lineales
- Conocer el índice de lealtad hacia los productos
- Identificar qué producto es necesario eliminar, sustituir o añadir en el surtido dentro de cada categoría
- Identificar qué tipo de clientes compran cada tipo de producto
- Analizar las características de los clientes que dejan de comprar productos de una categoría determinada e identificar a qué competidor están comprando
- Conocer las oportunidades de venta cruzada
- Mejorar el mensaje de las campañas dirigidas a los clientes.

Si tenemos en cuenta la situación que hemos descrito de interrelaciones entre el productor y la gran distribución, podría llegarse a la conclusión de que el efecto final es de difícil valoración porque como indica Cruz y otros (1999), la concentración tiene efectos contradictorios porque por una parte genera posiciones de dominio que limitan la competencia en los mercados finales pero por otra permite aprovechar economías de escala. La compra de grandes volúmenes reduce y racionaliza costes y las nuevas fórmulas colaborativas como la ECR o la GC mejoran la eficiencia en el proceso. Ahora bien, sin dejar de ser cierto todo lo que acabamos de indicar, no lo es menos el hecho que sin la adecuada concentración y organización del sector productor, el poder de mercado de la gran distribución ejerce un efecto de desequilibrio dentro de la cadena de distribución que imprime una elevada dependencia de los productores hacia la gran distribución.

3.2. INTERRELACIONES GRAN DISTRIBUCIÓN-RESTO DE AGENTES MINORISTAS

La creciente concentración que ha caracterizado al sector de la gran distribución en España en los últimos años ha afectado al nivel de competencia horizontal entre la gran distribución en su papel de vendedor y el resto de agentes minoristas. La gran distribución goza de un poder de mercado significativo como lo demuestra el hecho de que en el año 2008 los cuatro primeros grupos concentraban el 68,2% del mercado minorista de bienes alimentarios. Aunque en el año 2011 este porcentaje se ha reducido en 5 puntos porcentuales, el nivel de concentración sigue siendo importante.

El mayor poder de mercado resta competencia horizontal y agudiza la necesidad de aprovechar ventajas competitivas a través de elementos como el precio, la proximidad, la diferenciación, el surtido, etc. Cruz y otros (1999) indican que cada una de las formas comerciales utiliza en mayor grado aquel/aquellos

elementos en los que posee ventaja competitiva. Así, las fruterías tradicionales se apoyan en la proximidad, las fruterías más especializadas en el surtido y la diferenciación, los establecimientos de descuento en los precios y en la proximidad, los supermercados se apoyan en surtido y proximidad, y los hipermercados ponen énfasis en la conveniencia.

El poder de mercado permite a la gran distribución fijar un precio superior de la fruta fresca del de la tienda tradicional o del de los establecimientos discount. Sin embargo, la reducción de la renta disponible de las familias, como consecuencia de la crisis, ha dado lugar a cambios en los hábitos de compra. Los consumidores miran más a la hora de realizar sus compras y vuelven a dar mucha importancia al precio. En el estudio de Boccherini (2010) se indica que se observa un incremento de la demanda de productos de precios más bajos y que en encuestas de opinión se constata que muchos de los consumidores no están dispuestos a pagar un sobreprecio por un producto en el que no ven tantas diferencias como las que se desprende de la diferencia de precio.

Antes de la crisis, y como muestra la tabla 2, los factores que más influían en la decisión de compra de los consumidores eran la calidad del producto y la proximidad del establecimiento. El precio, si bien era la tercera variable más influyente, tenía una menor importancia. Actualmente, y como consecuencia de la crisis económica, la situación ha cambiado, el precio ha experimentado un notable aumento con respecto a años anteriores y ha pasado a ser la variable determinante en la elección del establecimiento. El año 2012 alcanza su valor máximo, aumentando notablemente su importancia. De hecho, del 2011 al 2013, el porcentaje de familias que ha modificado sus hábitos de compra para ahorrar ha pasado del 44,4% al 63,4%. Del mismo modo, ha aumentado el porcentaje de familias que compran producto más barato, ya sea dentro de la misma marca o sin importar la marca (CEACCU, 2014).

Tabla 2. Factores que influyen en la decisión de compra en un establecimiento (% de hogares)

	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013
Calidad del producto	54	56	62,1	67,2	66,7	51,9	64,1
Precio	35,3	34,1	55,5	58,3	59,3	62,7	55,3
Proximidad	54,8	52,2	44,3	45,1	40,4	50,9	47,8

Fuente: MAGRAMA (2014)

Ante estos cambios, la respuesta de la gran distribución ha sido reducir el diferencial de precios, en lo que a fruta fresca se refiere, con respecto a la tienda tradicional y en menor medida, con respecto a los establecimientos discount (ver figura 6).

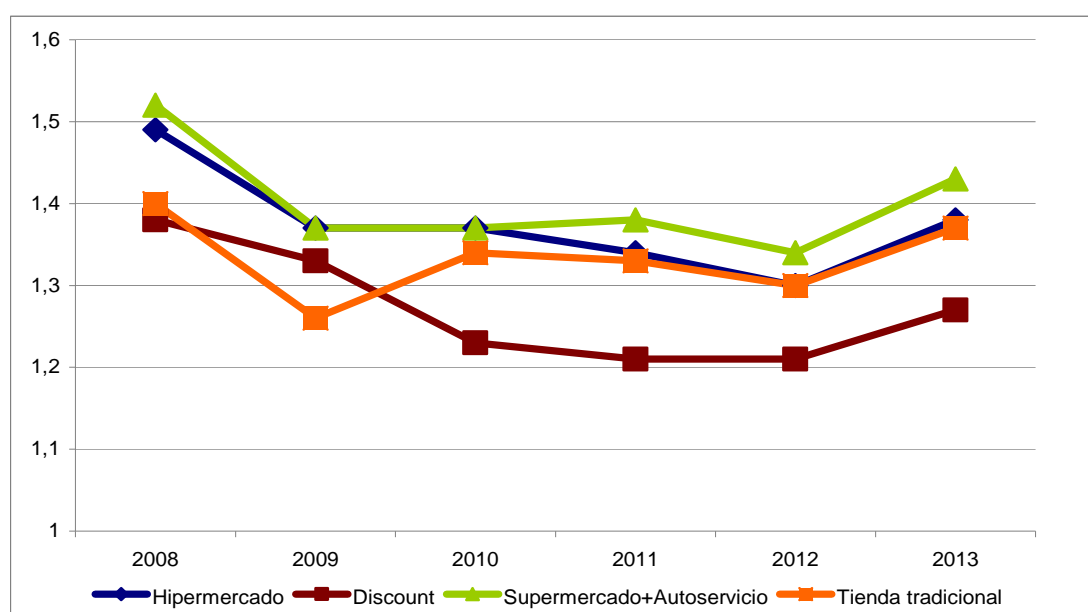


Figura 6. Precios de la fruta fresca por tipo de establecimiento (MAGRAMA, varios años)

En su interés de no perder cuota de mercado y bajo unas estrategias que sitúan al consumidor en el centro de atención, la gran distribución ha adecuado sus tácticas comerciales a fin de dar respuesta a los nuevos hábitos de la demanda. Así, ha encontrado en la fruta fresca un producto con el que fidelizar e incluso aumentar sus clientes⁴. Se trata de competir con la tienda tradicional de tal manera que las estrategias que ha seguido la gran distribución han sido por un lado, reducir y ajustar precios y por otro lado, granelizar la venta de fruta fresca y hortalizas. Es decir, se trata de hacer que el cliente se sienta en el supermercado como si estuviera en el mercado o en la tienda tradicional. Ya no se ofrece la fruta envasada sino a granel, la presentación en los lineales es similar a la tienda tradicional y algunos supermercados ofrecen personal especializado que informa y atiende al cliente. De esta manera la gran distribución capta clientes a los que les ofrece un valor añadido al poder comprar, junto con la fruta fresca, otros productos que no encontrará en la tienda tradicional.

Estas estrategias ya apuntaban antes de la crisis, pero con esta se han agudizado y acelerado como consecuencia del cambio de hábitos de compra del consumidor que busca precios más ajustados. La alimentación y en concreto la fruta fresca, es una de las partidas básicas del presupuesto familiar que ha aguantado frente a la reducción en el gasto y consumo de otros productos. Como se observa en la figura 7, el consumidor sigue gastando una cantidad importante en el consumo de fruta fresca, si bien ha habido un ligero descenso entre los años 2008 y 2012, en el 2013 se entrevé una ligera recuperación. En concreto en este periodo el gasto en fruta fresca ha aumentado un 14,4% (un 19,3% si miramos el gasto per cápita) y el consumo de fruta fresca un 10,4%. A ello también ha contribuido el efecto sustitución. El consumidor, con una menor renta disponible, modifica sus hábitos de compra en el sentido que sustituye el consumo de productos superiores por productos básicos. En este sentido, la fruta, junto con el arroz, pasta, huevos, etc. ha visto aumentar su consumo frente a otros productos, como la carne, el pescado, los mariscos o el aceite de oliva.

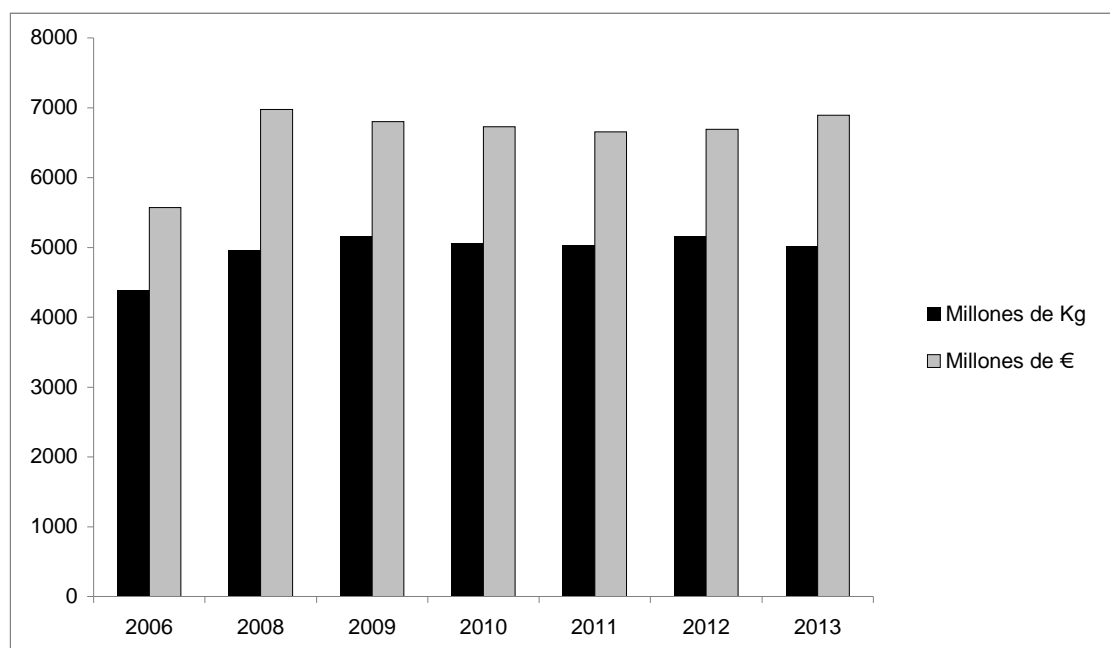


Figura 7. Consumo de fruta fresca en valor y volumen (MAGRAMA, varios años)

Así, el protagonismo de los productos perecederos, sigue siendo importante en la cesta de la compra de los hogares españoles y ello lo ha sabido rentabilizar la gran distribución al captar clientes a partir de la compra de fruta fresca en condiciones lo más similares posibles a la tienda tradicional. De este modo, y como ya señalábamos en el apartado 2, la crisis económica ha dado lugar a una pérdida de cuota de mercado de la tienda tradicional y ha enfatizado el protagonismo de los supermercados.

⁴ Otro de los productos que ha utilizado la gran distribución como atractivo para captar clientes ha sido el pan.

4. CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones que se derivan del análisis realizado señalamos las siguientes:

- En los años noventa se inició un proceso de concentración en el sector de la distribución de fruta fresca que acortó la longitud del canal de distribución y disminuyó los agentes que operaban en origen y destino. En general, podemos distinguir entre un canal de comercialización tradicional y uno de moderno. El canal moderno implica la existencia de menos intermediarios que en el tradicional y que los agentes estén más agrupados, sin embargo, no implica la simplificación del sistema. Se observan nuevas actividades que responden a estrategias que buscan mayor eficiencia en origen y destino, como pueden ser trazabilidad, logística, manipulación o controles de calidad.
- Aunque el proceso de concentración puso en peligro la distribución especializada minorista frente a la gran distribución, a inicios del siglo XXI se había llegado a un cierto equilibrio en las cuotas de mercado de los distintos distribuidores en destino. La cuota de mercado de la tienda tradicional estaba estabilizada sobre el 44%, la del supermercado alrededor del 31% y la del hiper en torno al 10%.
- La gran distribución presenta un moderado poder de mercado frente a los productores que resta competencia vertical y que les otorga un poder de negociación importante. En este sentido se ha destacado su capacidad de incidir sobre los productores sobre temas mucho más variados que el precio. En la negociación entran elementos como programas de abastecimiento, calendario varietal, control de procesos, control de calidad, etc. Todo ello unido a una mayor exigencia de calidad en el producto
- Se ha destacado el hecho de que la elevada capacidad negociadora de la gran distribución exige disponer de proveedores de largo recorrido que puedan ofrecer gamas enteras y de calidad, en producto y en proceso. La relación que se busca es más colaborativa y de confianza que especulativa. Este escenario no es idóneo para un sector productor atomizado como el que caracteriza a la economía española. En este sentido, se ha iniciado un proceso de concentración de los productores especialmente en cooperativas, SAT e incorporación en Organizaciones de Productores. A pesar del esfuerzo, la dimensión media sigue siendo pequeña. Es por ello que la administración ha dictado ciertas normativas tendentes a reducir los desequilibrios en la cadena de distribución.
- La relación entre el productor y la gran distribución tiene un efecto final difícil de valorar puesto que genera efectos positivos y negativos. Como positivos se señala que trabajar con la gran distribución permite aprovechar economías de escala, la compra de grandes volúmenes reduce y racionaliza costes y las nuevas fórmulas colaborativas mejoran la eficiencia en el proceso. Como negativos está el hecho de que el poder de mercado de la gran distribución le permite incidir en las decisiones de los procesos productivos e imprime una elevada dependencia de los productores hacia ella.
- El poder de mercado de la gran distribución también se observa en las relaciones de competencia horizontal a nivel minorista. Las grandes superficies han podido fijar precios más elevados que las tiendas tradicionales gracias a dicho poder de mercado y al hecho de que los consumidores no primaban en sus decisiones de compra el precio del producto.
- La llegada de la crisis ha modificado algunos de los resultados que acabamos de comentar.
 - En este sentido se ha visto como ha incrementado el protagonismo del supermercado. Desde el inicio de la crisis es el único formato que ha aumentado su cuota de mercado mientras que la tienda tradicional es la que más cuota ha perdido.
 - Si antes de la crisis los factores que más influían en la decisión de compra de los consumidores eran la calidad del producto y la proximidad del establecimiento, con la crisis el precio ha pasado a ser la variable determinante en la elección del establecimiento.
 - Para la gran distribución, la fruta fresca se ha convertido en un producto clave para fidelizar clientes. La gran distribución ha reducido y ajustado precios, ha granelizado y ha optado por una presentación de la fruta en los lineales que recuerda a los de la tienda tradicional. Se trata de captar

clientes a los que se ofrece como valor añadido el poder comprar, junto con la fruta fresca, el resto de la cesta de la compra. Es un modo de actuar que se centra en estrategias que tienen al consumidor como centro de todo el proceso y que ya se había iniciado antes de la crisis, aunque con ella se han acelerado y enfatizado.

5. REFERENCIAS

ARCAS, N. y RUIZ, S. (1997): La comercialización de frutas y hortalizas en el entorno internacional. *Distribución y Consumo*, 35.

BARBERIS, P. (2012): Estrategia Colaborativa de Trabajo en la Cadena de Suministro: Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR). *Negocios Globales*, Categoría columnas, Agosto 2012,
Disponible en: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=32&edi=2&xit=estrategia-colaborativa-de-trabajo-en-la-cadena-de-suministro-respuesta-eficiente>.

BOCCHERINI, J.A. (2010): La cadena agroalimentaria española: ¿hay un lugar para una propuesta de valor? *Distribución y Consumo*, 109, 31-49.

CASARES, J.; FERNÁNDEZ, A. y MARTÍNEZ, E. (2007): Red Mercas. Resultados de un estudio sobre competitividad y competencia en el comercio mayorista de alimentos perecederos. *Distribución y Consumo*, 93, 5-24.

CEACCU (2014): *Estudio sobre hábitos de compra y consumo alimentario*. Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad, Madrid.

CRUZ, I. (2010): Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de alimentación fresca. *Distribución y Consumo*, 110, 13-31.

CRUZ, I; YAGÜE, M.J.; REBOLLO, A. y OUBIÑA, J. (1999): Concentración y competencia en la distribución minorista en España. *Información Comercial Española*, 779, 9-36.

ENCÍAS, D. (2009): La gestión por categorías como herramienta estratégica para generar beneficios en el proveedor y en el retailer. *CognoData Wake Up*, 3, sección Despertador.
Disponible en: http://www.cognodata.com/news/NUM3_DESPERTADOR-1.html.

FERNÁNDEZ, A.; MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2007): La reorganización de los canales de comercialización en *Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, Coordinadora M. Jesús Yagüe. Mediterráneo Económico, 11. Fundación CajaMar, 195-212.

FLINCH, T. (2010): Nuevos retos para los mercados mayoristas. *Distribución y Consumo*, 110, 8- 11.

GARCÍA, I. (2007): Los retos de las empresas de distribución minorista de productos de alimentación en *Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, María Jesús Yagüe Guillén (coordinadora). Mediterráneo Económico, 11. Fundación Caja Madrid, 231-254.

GARCÍA, A. y DELGADO, J. (2012): *Análisis de la competencia en el mercado minorista de distribución en España*. The Brattle Group, Ltd.

GASPA, R. (2010): *Posicionamiento de la Red Mercasa en la cadena alimentaria*. Conferencia de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas.

LANGREO, A. (2009): Nuevas estrategias de la distribución de frutas y hortalizas. *Distribución y Consumo*, 106, 24-35.

LANGREO, A. (2012): La estrategia de la gran distribución y su incidencia en la cadena de producción. *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 4, 29-46.

MAGRAMA (Varios años): Panel de Consumo Alimentario. Base de datos de consumo en hogares.

MAGRAMA (2014): *Datos de Consumo Alimentario en España 2013*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Madrid.

MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2008): El sistema de comercialización en origen de las frutas y hortalizas en fresco. *Distribución y Consumo*, 98, 8-24.

MERCASA (Varios años): *La alimentación en España*

MERCASA (2009, 2010, 2013): *Informe anual*

MERCASA- INSTITUT CERDÀ (2010): *Posicionamiento de la Red de Mercas en la cadena alimentaria: cuotas de mercado y mercado potencial*. Estudio.

MOYA, A. y SÁNCHEZ, M. (2000): Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 186, 39-73.

OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL (OSCAE) (2013): *Macromagnitudes del cooperativismo agrario español*. Acción financiada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Michael E. Porter Free Press.

SECRETARÍA DE ESTADO DE ECONOMÍA (2004): *Investigación de la cadena de distribución de determinadas frutas y hortalizas*. Ministerio de Economía.

<http://cncompetencia.es/Inicio/Informes/InformesyEstudiossectoriales/tabid/228/Default.aspx?pag=3>

TORIBIO, J.J. (director) (2012): *La cadena agroalimentaria en España*. Estudio de la Asociación de Cadenas españolas de supermercados (ACES).